

Los Desafíos del Liderazgo Distribuido: Un Caso Complejo y Desafiante en un Centro de Compensatoria de Secundaria en Huelva (España)

Challenges of Distributed Leadership: A Challenging and Complex Case Study in an Urban Secondary School

M^a del Pilar García Rodríguez
Inmaculada Gómez Hurtado
Inmaculada González Falcón
José Manuel Coronel Llamas
Universidad de Huelva, España

Este estudio analiza la configuración y prácticas del liderazgo distribuido en una escuela secundaria urbana. Desarrollamos un estudio de caso durante un curso académico, empleando como instrumentos de recogida de información: entrevistas; observación de reuniones; y hacer “de sombra” del director. El tratamiento metodológico ha sido cualitativo y para los análisis se ha configurado un sistema de categorías. Hallamos un centro muy grande y complejo con un liderazgo distribuido múltiple, apoyado en el equipo técnico de coordinación pedagógica –ETCP– y en los jefes de departamentos. La directora rompe con el estilo del anterior director y tras años en el cargo, trabaja sobre el proceso de la sucesión. Algunos sectores se muestran insatisfechos con el desempeño de la dirección y se producen enfrentamientos entre etapas. A pesar de las dificultades, el género es un elemento importante en el liderazgo; el establecimiento de estructuras de poder se basa mucho en la micropolítica y están logrando mejoras en los rendimientos y en el clima del centro.

Descriptores: Liderazgo distribuido, Educación secundaria, Estudio de caso.

This study analyses the configuration and leadership strategies in an urban Secondary school. We developed a case study during a whole academic year using as instruments for collecting data: in-depth interviews, meetings observation and principal's shadowing. We apply a qualitative approach although we use a system of categories. As main results, we consider this is a complex and big school. We identify a multiple distributed leadership which leaned on the pedagogic coordination team and on the heads of departments. The current principal breaks the previous principal's style and after few years as principal, she decides to work on the succession process. There are unsatisfied groups and confrontations between educative levels happened. In spite of those difficulties, gender is a relevant factor in the development of this leadership approach; the establishment of new power structures is based on micro-politic processes and they are getting improvements in the school's performances and climate.

Keywords: Distributed Leadership, Secondary education, Case Study.

Proyecto titulado “Liderazgo Distribuido en las Escuelas: Alcance y patrones” (REF. EDU 2011-26436); financiado por el Plan Nacional de Investigación, Desarrollo e Investigación.

Introducción

Esta investigación analiza el fenómeno de la distribución del liderazgo en una escuela secundaria considerada “urbana” por su entorno sociocultural desfavorecido y por presentar resultados académicos bajos en Huelva (Andalucía; España). Se trata de un estudio de caso

dentro de los 10 desarrollados dentro de una investigación más amplia. Ésta se desarrolló en dos fases. En la primera, se trabajó con 39 escuelas, recogiendo el trabajo diario de sus directores y analizándose las redes sociales de dichos centros. Tras dichos análisis, se seleccionaron 10 casos por su interés y peculiaridades. En este trabajo, presentamos los resultados de uno de estos casos.

El objetivo de esta investigación ha sido analizar el fenómeno de la distribución del liderazgo tratando de identificar qué modelo de liderazgo se desarrolla; qué agentes intervienen y con qué funciones; las características contextuales centradas en el tamaño y tipo de centro, prácticas de liderazgo y patrones de distribución (definidos intencionalmente o no).

El interés de esta investigación reside en estudiar cómo el liderazgo y su distribución tiene efecto sobre el desempeño del centro y su capacidad de mejora (Spillane, 2006; Anderson, Moore y Sun, 2009; MacBeath, 2009, entre otros).

Liderazgo distribuido y mejora

Los procesos de cambio y mejora de las escuelas requieren de nuevas formas de entender el ejercicio del liderazgo (Harris y Lambert, 2003; Mulford, 2003; Ray, Clegg y Gordon, 2004; Thomson y Blackmore, 2006). Éste se concibe en multitud de investigaciones como un factor determinante de la eficacia escolar (Hallinger y Huber 2012; Day, 2009; Leithwood y Seashore Louis, 2011). De ahí que exista una gran preocupación por conocer qué liderazgo es mejor para desarrollar la capacidad de cambio en los centros. En esta línea de trabajo, encontramos investigaciones que constatan que el liderazgo distribuido (Gronn, 2000; Harris, 2009; Spillane, 2006) y los líderes que desarrollan comunidades profesionales de aprendizaje (Pepper, 2014; Spillane, 2013; Leithwood, 2011; Day y Gurr, 2014; Harris y Jones, 2011) son los que más impacto tienen sobre los resultados de las escuelas.

Estudiamos una escuela secundaria urbana. En España, las escuelas “urbanas” reciben alumnado de zonas de compensación educativa; es decir, se trata de un entorno sociocultural desfavorecido que además en este caso, se agrava por tener resultados académicos bajos en términos de medidas de valor añadido.

Si nos referimos al liderazgo, en las escuelas secundarias tienen un carácter formal regulado por leyes educativas. Así, el director/a es un profesional de la enseñanza y se dedica a la gestión del centro durante un mandato de 4 años, renovable tras evaluación positiva de la inspección educativa, por otros 4 años. Nunca actúa en solitario puesto que pertenece al equipo directivo, y a él hay que añadir el jefe de estudios, el secretario y los jefes de departamento en el caso de la etapa educativa de Secundaria. Para la toma de decisiones, también hay que contar con el equipo técnico de coordinación pedagógica (ETCP), el consejo escolar, departamento de orientación y el claustro. Es en este entorno en el que estudiamos la distribución del liderazgo.

Método

La metodología empleada en el estudio de caso ha sido cualitativa. Los instrumentos para recoger la información han sido: 3 entrevistas en profundidad al director, 6 a otros agentes considerados como ejes del liderazgo (formal y no formal), marcaje al director haciendo de su “sombra” en las que se recogían las actividades diarias del mismo y agentes con los que interactuaba (se recogieron más de 30 actividades diferentes) durante 6 jornadas de trabajo a lo largo de 3 meses (dos por mes); 6 sesiones de observación en 2 reuniones del equipo directivo, 2 del ETCP, una con los jefes de departamentos y una externa con el CEP para la organización

de la formación de directores noveles en la que nuestra directora era la experta. Y gran cantidad de entrevistas informales en los días de estancia en el centro.

Para triangular informaciones, el equipo de investigación elaboró y consensuó un sistema de categorías que fue analizado con el MAXQDA. Éstas fueron: Contexto y características de la escuela; características y roles de los entrevistados seleccionados; historia de la escuela; equipo y grupos formales de dirección; poder; patrones de influencia; práctica de liderazgo; relaciones sociales y cultura escolar.

Resultados

Los resultados globalmente descritos, muestran un liderazgo distribuido múltiple y muy complejo por el tamaño del centro educativo estudiado. Esta multiplicidad se reparte entre el equipo directivo, el ETCP y los jefes de departamentos.

Se producen enfrentamientos entre etapas y cierta insatisfacción con la dirección -el centro tiene Formación Profesional, ESO y Bachilleratos-, y hallan dificultades a la hora de innovar. Incluso profesores y miembros del equipo directivo y jefes de departamento, se quejan de la dificultad de “encontrarse para tomar un café y discutir sobre las dificultades con las que trabajan a diario”. En la actualidad están tratando de solucionar este cisma y las dificultades en las relaciones del centro mediante montajes de teatro, musicales o documentales en los que participan todos los niveles. Estos esfuerzos de coordinación y comunicación están redundando en mejoras de rendimientos en los alumnos/as, mayor participación y menor tasa de absentismo en el alumnado de ESO, y mejores relaciones entre el profesorado de las distintas etapas educativas.

La directora rompe con el estilo del anterior director que tenía un estilo muy tradicional, focalizado y burocrático. Es importante y reconocido el papel del género en su desempeño por muchos de los profesores entrevistados, y orienta su estilo hacia una modalidad más autocrática y micropolítica, preocupándole especialmente la sucesión -tras 7 años de cargo- y de que el centro siga trabajando en esta línea de mejora para que no se produzca una vuelta atrás. A pesar de las dificultades, el trabajo de la directora está siendo muy positivo en la dinamización y mejora del centro.

Discusión y conclusiones

En este caso, vemos cómo se ha iniciado una nueva cultura que apuesta por el reparto del poder y de la toma de decisiones. Junto a ello, no debemos obviar las dificultades y el camino que nos queda por recorrer. Tal y como Moral, Amores y Ritacco (2016) recogen -haciéndose de eco de diversos autores-, para que el liderazgo distribuido sea posible, se requiere del tiempo necesario para que los profesores se reúnan y planifiquen juntos; y de que se logren cambios en la cultura inamovible de las rutinas y las zonas de confort por otras en las que la colaboración sea la estrella. Y éstas, son dificultades identificadas por el profesorado del centro estudiado.

La figura del líder es fundamental además de la distribución. Se apuesta por un estilo mixto o híbrido como defiende Gronn (2009), que sea capaz de generar una cultura que desemboque en una comunidad profesional de aprendizaje. La directora de nuestro estudio reúne muchos de estos elementos en el desempeño del liderazgo compartido y apuesta por tener la enseñanza como eje que vertebre su labor. Como conclusión de este estudio podemos afirmar que hemos

sido testigos de claros intentos por lograr que el liderazgo distribuido sea una estrategia eficaz en pro de la mejora de la escuela.

Referencias

- Anderson, S. E., Moore, S. y Sun, J. (2009). Positioning the principals in patterns of school leadership distribution. En K. Leithwood, B. Mascall y T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 111-136). Nueva York, NY: Routledge.
- Day, C. (2009). Capacity building through layered leadership: Sustaining the turnaround. En A. Harris (Ed.), *Distributed leadership. Different perspectives* (pp. 121-138). Londres: Springer.
- Day, C. y Gurr, D. (2014). *Leading school successfully. Stories from the field*. Londres: Routledge.
- Gronn, P. (2000) Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2009). From distribute to hybrid leadership practice. En A. Harris (Ed.), *Distributed leadership. Different perspectives* (pp. 197-218). Londres: Springer.
- Hallinger, P. y Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: International perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 359-367.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership. Different perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Harris, A. y Jones, M. (2011). *Professional learning communities in action*. Londres: Leanta Publishing.
- Harris, A. y Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Berkshire: Open University Press.
- Leithwood, K. (2011). The four essential components of the leader's repertoire. En K. Leithwood y K. Seashore (Ed.), *Linking leadership to student learning* (pp. 57-67). Nueva York, NY: Jossey Bass.
- Leithwood, K. y Seashore, K. (2011). Leadership and learning. The critical connection. En K. Leithwood y K. Seashore (Ed.), *Linking leadership to student learning* (pp. 1-7). Londres: Jossey Bass.
- MacBeath, J. (2009). Distributed leadership. Paradigms, policy and paradox. En K. Leithwood, B. Mascall y T. Strauss. *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 41-57). Nueva York, NY: Routledge.
- Moral, C., Amores, F. J. y Ritacco, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre Educación*, 30, 115-143.
- Mulford, B. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. París: OECD.
- Pepper, C. (2014). Leading for sustainability in western Australian regional schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 42(4), 506-519.
- Ray, T., Clegg, S. R. y Gordon, R. D. (2004) A new look at dispersed leadership: power, knowledge and context. En J. Storey (Ed.), *Leadership in organizations: current issues and key trends* (pp. 319-336). Londres: Routledge.
- Spillane, J. (2013). The practice of leading and managing teaching in educational organizations. OECD, *Leadership for 21st Century Learning* (pp. 59-82). Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- Spillane, J. (2006) *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thomson, P. y Blackmore, J. (2006). Beyond the power of one: redesigning the work of school principals. *Journal of Educational Change*, 7, 161-177.